

Synthèse de l'étude d'opportunité et de faisabilité sur la création des dispositifs de professionnalisation



EN RÉPONSE A DES MÉTIERS EN MUTATION, LA BRANCHE VEUT DÉFINIR ET STRUCTURER DES DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION.

L'étude menée en 2009 par l'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications de la Branche a permis de nommer et décrire les métiers de la Branche et de mettre en lumière les enjeux en termes de métiers, d'emplois et de qualifications : recrutement, développement des compétences, sécurisation des parcours professionnels, transfert de compétences.

Dans la continuité de cette étude et pour répondre à ces enjeux, l'Observatoire a souhaité évaluer l'opportunité et la faisabilité de dispositifs de professionnalisation pour les métiers « cœur de métier » de la transformation du verre : encadrement d'équipe, coupe, façonnage, trempé et verre chauffé, vitrage isolant, verre feuilleté.

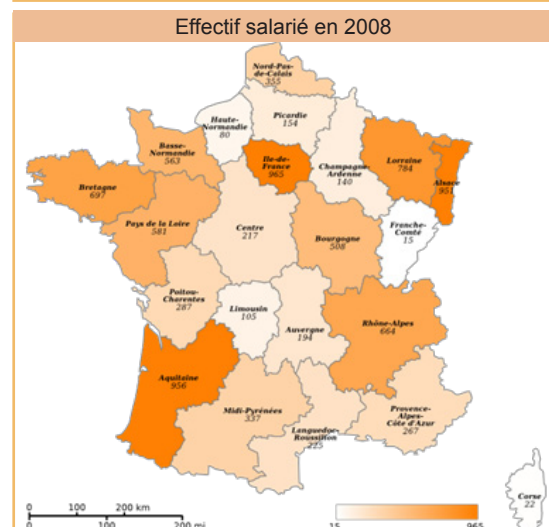
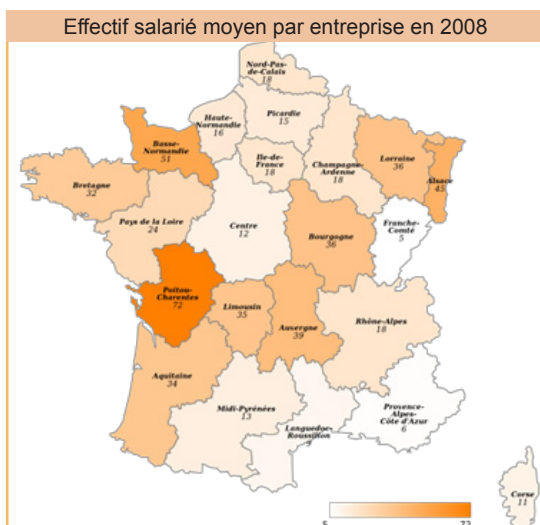
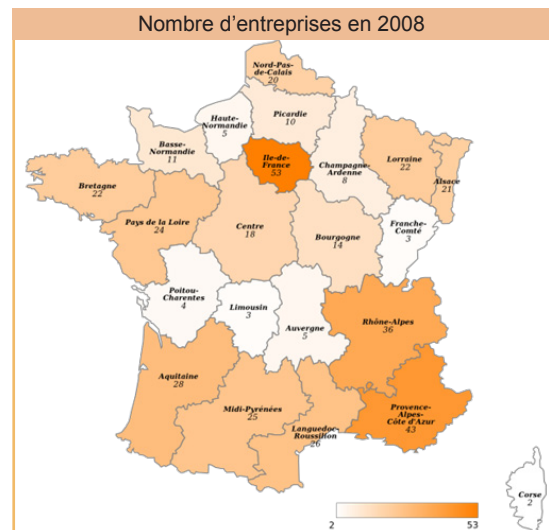
UNE BRANCHE MARQUÉE PAR SA DISPARITÉ ET SA DIVERSITÉ

La Branche est forte d'environ 400 entreprises et 9000 salariés très diversement répartis.

Les très petites entreprises (TPE) de moins de 10 salariés représentent 59% des entreprises et emploient 10% des salariés de la Branche.

Si l'Île-de-France et Rhône-Alpes regroupent beaucoup d'entreprises de toutes tailles, sept régions (Alsace, Aquitaine, Bretagne, Lorraine, Pays-de-Loire, Basse-Normandie, Poitou-Charentes) abritent principalement des entreprises moyennes et grosses, quatre (PACA, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Nord Pas-de-Calais) ont surtout un tissu plus ou moins serré de TPE, les autres ont très peu d'entreprises.

La diversité des usages du verre (façades et ouvertures, aménagements intérieurs, mobilier...) implique une grande diversité des techniques de transformation du verre ; le processus de production pouvant intégrer plusieurs techniques successives, et une pluralité de métiers.





UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES COMPÉTENCES PEU FORMALISÉE

La quasi-totalité des salariés sont en contrat à durée indéterminée. Peu de salariés disposent d'une formation initiale ou d'une certification en relation avec leur métier ; les compétences s'acquièrent par apprentissage sur le tas et quelques formations avec les constructeurs de machines.

Le vieillissement des salariés a généré ces dernières années l'embauche de jeunes, sans qualification ou avec une qualification étrangère aux métiers de la miroiterie.

Manifestement, l'apprentissage sur le tas et les perspectives d'évolution professionnelles réservées aux salariés capables d'apprendre seuls ne suffisent plus à fidéliser les nouveaux embauchés dont on observe une forte rotation dans les entreprises. Or les salariés les plus âgés occupent des métiers stratégiques ou demandant de l'expertise (coupeur manuel, opérateur polyvalent de coupe et de façonnage, chef d'équipe de production) et devront être remplacés.

DEUX STRATÉGIES D'ENTREPRISES...

La majorité des entreprises toutes tailles confondues cherche à se différencier de la concurrence en proposant une gamme spécifique de verres transformés (verre très isolant, sérigraphié...), de produits (sur mesure, rénovation...), de services (réactivité, conseil...) ou en ciblant des clients spécifiques (SNCF, électroménager...).

Les entreprises de plus de 10 salariés cherchent à réduire les coûts de production et à gagner en productivité par l'automatisation de certaines étapes du process.

QUI REQUIÈRENT UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL ET UN ÉLARGISSEMENT DES COMPÉTENCES

- Le développement des missions de pilotage de la production et des hommes
- Une recherche de polyvalence entre plusieurs machines au sein de l'atelier de coupe ou de façonnage (entreprises de plus de 20 salariés) ou entre différentes techniques (ex : coupe et façonnage dans les entreprises de moins de 20 salariés)
- Un élargissement du périmètre des compétences nécessaires par la prise en charge de missions périphériques (pilotage et suivi de production ; qualité, sécurité et environnement ; conduite de machines automatisées et à commande numérique ; gestion des stocks ; amélioration continue des processus, résolution de problèmes, communication professionnelle)

LES JEUX DE PROFESSIONNALISATION EN RÉSUMÉ

Jeux de professionnalisation	Entreprises < 20 salariés	Entreprises > 20 salariés
Faire évoluer, reconvertir les salariés possédant des compétences EN DÉCLIN	34% Opérateurs COUPE et FACONNAGE non-polyvalents <i>coupeur manuel (5 %*), opérateur table à découpe (18%*) façonnier manuel (3 %*), op. prog. sur mach. à façonnage (8%*)</i>	
Pérenniser, consolider, transmettre aux salariés et aux nouveaux entrants des compétences STRATÉGIQUES	Connaissances et compétences de base en miroiterie Coupe manuelle standard et spécifique de différents verres Façonnage standard et spécifique de différents verres	
		Conduite de machine automatisée ou à commande numérique de coupe ou de façonnage
Identifier, développer, capter les compétences RARES		9% Management de proximité <i>Chef d'équipe de production</i>
	5% Décoration sur verre, sérigraphie et impression sur verre argenture, assemblages spécifiques Opérateur manuel spécialisé (5%*)	

Pour les métiers « coeur de métier » de la Branche Miroiterie / Transformation du verre, la formation professionnelle tient essentiellement en une formation sur le tas (transfert de savoirs par imitation, durée d'apprentissage de 9 mois à 3 ans environ). On note quelques formations externes avec des constructeurs de machines ou liées à des obligations réglementaires.

Cette situation satisfait les entreprises et les salariés qui n'imaginent pas d'autres modes de formation. Or au vu du départ en retraite en cours ou programmé de certains salariés, d'un processus d'apprentissage souvent long et empirique, de nouvelles compétences à acquérir, le risque d'un appauvrissement ou d'une inadéquation des compétences disponibles est réel.



UN DISPOSITIF DE FORMATION PROFESSIONNELLE PEU DÉVELOPPÉ AU REGARD DES ENJEUX DE PROFESSIONNALISATION

Des leviers...

- Des formations dispensées **en régions**.
- Des formations pratiques en **partenariat avec les CFA**.
- Des formateurs **professionnels de la miroiterie**.
- Un **catalogue renouvelé** d'année en année.
- Des formations jugées **très satisfaisantes** par les utilisateurs.

et des freins

- Un **manque d'offre de formation relative aux compétences-clés** pour les métiers « cœur de métier » de la Branche Miroiterie / Transformation du verre.
- Des entreprises qui **cherchent de plus en plus des formations intra-entreprises**.
- Des formations qui restent **peu connues**.
- Une multiplication des **formations obligatoires** ou pour les autres familles professionnelles qui **ponctionnent le budget** formation des entreprises.
- Des **salariés peu demandeurs** de formation.

... ET DES PARCOURS DE FORMATION INITIALE RÉPONDANT AUX BESOINS D'INTÉGRATION DES ENTREPRISES

Des leviers...

- Les entreprises ont besoin d'intégrer des jeunes **professionnels polyvalents**.
- Les formations diplômantes aux métiers techniques du verre dans le bâtiment sont **connues** des entreprises.
- Les formations diplômantes aux métiers artistiques du verre **répondent à certains besoins** des entreprises misant sur les savoir-faire manuels.

et des freins

- Des **difficultés pour trouver des apprentis** en miroiterie.
- Des formations **peu adaptées** aux besoins de compétences **en conduite de machines**.
- Les formations diplômantes aux métiers techniques du verre dans le bâtiment sont **peu adaptées à la miroiterie** et les CFA **manquent de moyens et d'équipements**.
- Les formations diplômantes aux métiers artistiques du verre sont dispensées dans de rares CFA, **insuffisants pour couvrir le territoire**.

DE FUTURS DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION A DÉVELOPPER SANS S'OPPOSER AUX PRATIQUES TRADITIONNELLES DE FORMATION SUR LE TAS

Les futurs dispositifs de professionnalisation devront répondre aux enjeux des entreprises, c'est à dire :

- Apporter des compétences (expertise, polyvalence, management...)
- En prenant en compte les nouvelles organisations du travail et exigences de l'environnement (qualité, sécurité, réglementation...)
- En enrichissant les modalités de formation et de gestion des compétences

Dans les TPE et PME, on privilégiera des formations externes de proximité, introductives aux formations sur le tas, pour accélérer la montée en compétences.

Dans les grandes entreprises ou filiales de groupes, les dispositifs s'appuieront sur les éventuels formateurs et tuteurs internes et seront complémentaires aux formations existantes.

Dans les entreprises de toutes tailles, on proposera aussi des parcours de formation certifiants, facilitant l'entrée des nouveaux salariés dans la miroiterie et permettant de développer et de reconnaître les compétences.

DEUX DISPOSITIFS ÉCARTÉS

1

Le transfert de savoirs et savoir-faire de l'expérience en entreprise, à cause d'une forte réticence à la modification des modalités existantes de transmission, notamment une résistance des seniors à transmettre tous leurs savoirs de l'expérience.

2

Des CQP de Branche, à cause des moyens faibles de la Branche pour créer et piloter des CQP de Branche destinés à un effectif relativement faible de salariés et d'entreprises.

LES QUATRE DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION DE BRANCHE LES PLUS PERTINENTS

Enjeux	Dispositifs potentiels	Pour quels salariés ?	Dans quelles entreprises ?
<ul style="list-style-type: none"> Intégrer de nouveaux salariés Développer la polyvalence des salariés Améliorer la qualité / la production la sécurité Faciliter l'implication et l'autonomie Harmoniser les pratiques professionnelles 	<p>Formation « Socle de connaissances et de compétences en miroiterie »</p>	Nouveaux arrivants & salariés peu qualifiés	Toutes
<ul style="list-style-type: none"> Intégrer de nouveaux salariés Développer les expertises Développer la polyvalence des salariés sur plusieurs machines Sécuriser les parcours professionnels Améliorer la qualité, la production, la sécurité Faciliter l'implication et l'autonomie Harmoniser les pratiques professionnelles Fidéliser et motiver les salariés en leur proposant un parcours professionnel 	<p>Certification interbranchés « Conduite de Machines » par la formation ou la VAE <i>(ex : Titre du Ministère du Travail conducteurs d'installations et de machines automatisées, CQPI conduite d'équipements industriels)</i></p>	Nouveaux entrants Salariés en évolution interne Conducteurs de machines	Entreprises > 20 salariés
<ul style="list-style-type: none"> Développer les expertises sur des champs spécifiques ou traditionnels Faciliter l'implication et l'autonomie Améliorer la qualité, la production, la sécurité Fidéliser et motiver les salariés en leur proposant un parcours professionnel 	<p>Formations-actions techniques en intra-entreprise animées par des experts</p>	Opérateurs de coupe, de façonnage, de trempe, en vitrage isolant, en verre feuilleté	Toutes
<ul style="list-style-type: none"> Développer les pratiques de management des équipes, les compétences de l'encadrement de production issu du rang 	<p>Certification interbranchés « Management » <i>(ex : parcours proposés par des organismes spécialisés, CQPI Animateur d'équipe)</i></p>	Responsables de production Chefs d'équipe issus du rang	Entreprises > 20 salariés

PROFESSIONNALISER LES SALARIÉS, MAIS AUSSI ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES

Deux actions complémentaires faciliteront la mise en œuvre de l'un ou l'autre dispositif de professionnalisation :

- Diffuser les outils et bonnes pratiques de professionnalisation existant dans telle ou telle entreprise de la Branche : les repérer et les diffuser, et par là susciter l'intérêt de se former et développer l'offre de services et de conseils de la Branche.
- Accompagner les pratiques de professionnalisation dans les TPE : en mettant à disposition des TPE des outils ou des méthodes leur permettant d'accompagner leurs salariés, d'anticiper les évolutions de leurs emplois et de leurs compétences

Étude réalisée par le cabinet CO&SENS



Sophie LAPLACE
06 24 30 52 82
sophie.laplace@coetsens.com

Chantal BOULIN
06 63 64 60 50
chantal.boulin@coetsens.com

Les résultats complets de cette étude sont disponibles auprès des AGEFOS-PME ou de la FFPV.

Composition du Comité Paritaire de Pilotage de l'Observatoire de Branche :

- Syndicats de salariés : CGT, CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT-FO
- Organisation patronale : FFPV
- Animateur : AGEFOS PME

Les entretiens ont été conduits entre janvier et avril 2011 auprès de 11 entreprises, relevant des codes NAF 23.12Z et 23.19Z au sein de la convention collective nationale (CCN) Miroiterie, transformation et négoce du verre.